

## A MUNKÁLTATÓI MÁRKA MEGHATÁROZÁSA ÉS SZLOGEN ALAPÚ ÉRTELMEZÉSE

Dajnoki Krisztina – Héder-Rima Mária

**Absztrakt:** A munkáltatói márka jelentősége növekvő napjainkban, ezért annak tudatos alakítása szervezeti típustól és mérettől függetlenül egyre inkább központi szerepbe kerül. A tanulmányban egyrészt arra kerestük a választ, hogy a munkáltatói márkát milyen szempontból értelmezhetjük, valamint milyen módon azonosíthatjuk és alakíthatjuk? Szakirodalmi források összegyűjtése és feldolgozása alapján azt az eredményt kaptuk, hogy a munkáltatói márka háromszempontú értelmezésben foglalható össze, miszerint eszköz, ígéret és a hosszútávú stratégiai folyamat része, mely a szervezet valamennyi külső és belső érintetti csoportjára hatást gyakorol. Méréséhez és befolyásolásához nem szükséges új rendszerek megalkotása, meglévő eszközök összehangolása teheti azt hatékonytá. Másrészt azt vizsgáltuk, hogy a munkáltatói márkához milyen tartalom társulhat. Az ehhez kapcsolódó következtetéseinket egyrészt szekunder vizsgálatra alapozva, másrészt primer fókuszcsoportos interjú eredményeképpen fogalmaztuk meg. Megállapítottuk, hogy a szervezeti szlogen alapján olyan asszociációk fogalmazódnak meg a külső érintettekben, amelyek az adott szervezet vezetési stílusára, szervezeti stratégiájára, szervezeti kultúrájára, munkakörnyezetére és munkatársakra vonatkoznak. Az eredmények alapján azt a következtetést vontuk le, hogy a szlogen és közvetve a brand alakításának kérdésében a szervezeti humán erőforrás gazdálkodásnak elengedhetetlen szerepe van, ugyanis a megfogalmazott képzettársítások olyan területet érintenek, melyek alakítása a szervezet humán erőforrás gazdálkodásának működéséhez kapcsolható.

**Abstract:** The importance of the employer brand is growing nowadays, so its conscious shaping is becoming more and more central, regardless of the type and size of the organization. In the study, on the one hand, we sought to answer the question of how we can interpret the employer brand and how we can identify and shape it. Based on the collection and processing of literature sources, we obtained the conclusion that the employer brand can be summarized in a three-pronged interpretation that it is a tool, a promise and part of a long-term strategic process that affects all external and internal stakeholder groups. It is not necessary to create new systems to measure and influence it, the coordination of existing tools can make it effective. On the other hand, we examined what content could be associated with an employer brand. Our related conclusions were formulated on the one hand based on a secondary study and on the other hand as a result of a primary focus group interview. According to this, we came to the conclusion that based on the organizational slogan, associations are formed in the external stakeholders that relate to the leadership style, organizational strategy, organizational culture, work environment and employees of the given organization. Based on the results, we concluded that organizational human resource management should play an essential role in the slogan and indirectly in shaping the brand, as most of the formulated image associations concern areas whose formation can be related to the operation of organizational human resource management.

**Kulcsszavak:** brand, stratégia, folyamat, eszköz, ígéret, fókuszcsoportos interjú, Legjobb Munkáltató Díj

**Keywords:** brand, strategy, process, tool, promise, focus group interview, Best Employer Award

### 1. Bevezetés

A 21. században a munkaerőpiac szereplőinek elvárásai és igényei dinamikusan fejlődnek (Liskuné Vathy–Nagy, 2019). A munkáltatói márka, vagy más néven *employer branding* a szervezeti tevékenységek olyan lényeges részét jelenti a vállalatoknak, mely nagymértékben képes meghatározni az adott szervezetről kialakított közvéleményt a belső és külső érintettek körében. Ez a véleményalkotás

minden esetben megvalósul, ugyanakkor nem mindegy, hogy tud-e a szervezet hatást gyakorolni annak minőségére, vagy sem. A munkáltatói márka szakszerű alakításával a szervezet képessé válik arra, hogy az érintettek körét befolyásolni tudja a munkáltatói, illetve munkavállalói döntéseiben, de ezen túl javíthatja a teljesítményt, erősítheti a lojalitást és csökkentheti a fluktuációt, valamint ezzel összefüggésben a toborzási költségeket is. Számos módon hathat tehát egy jól kialakított márka a szervezet sikerességére, azonban ennek eléréséhez elsősorban hitelességre van szükség. Egy szervezet abban az esetben tud hiteles lenni, ha pontosan ismeri körülményeit, lehetőségeit, amelyhez az emberi erőforrás és annak véleménye, benyomásai tartoznak elsősorban.

A tanulmány célja kapcsolódó szakmai források összegyűjtése és szintetizálása elsősorban szekunder vizsgálat, másodsorban primer fókuszcsoporthoz vizsgálat révén a munkáltatói márka értelmezése, valamint annak gyakorlati szempontból történő kialakításának áttekintése. A vizsgálat során arra keressük a választ, hogy a munkáltatói márkát milyen szempontból értelmezhetjük a gyakorlatban? Milyen tartalom társulhat hozzá, és milyen módon lehetséges azt szervezeten belül azonosítani, valamint hatékonyan alakítani?

Ha egy szervezet úgy dönt, hogy figyelmet szentel a munkáltatói márka alakításának, úgy elsődlegesen azt kell feltárni, hogy aktuálisan milyen a róla kialakított kép, ezt követően értékelje azt és amennyiben szükséges, úgy változtasson a stratégiáján. A tanulmány a témakör értelmezésében és a kapcsolódó elméleti keretek strukturálásában nyújt kiindulópontot a gyakorlati alkalmazás támogatásához.

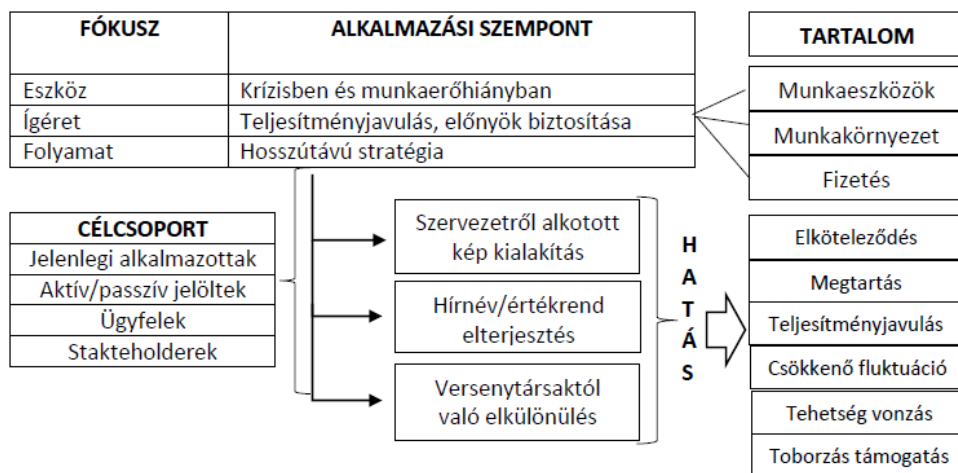
## 2. A munkáltatói márka fogalma, célja

A munkáltatói márka (employer branding) tudatos alakítása számos szempontból válhat hasznára egy szervezetnek. A munkáltatói márkának nincs egységesen alkalmazott fogalmi meghatározása, annak leírására több szempontú megközelítés jellemző. A meglévő definíciókat vizsgálva észrevehető azonban számos párhuzam és kapcsolódási, így lehetséges azok strukturálása, rendszerezése, mely lehetővé teszi az áttekintést. A meglévő fogalmak feldolgozása során elkülöníthetünk egymástól olyan megközelítéseket, amelyek az „employer branding”-et eszközként (Ambler–Barrow, 1996), esetleg ígéret fókuszú tevékenységnek (Barrow–Mosley, 2005) vagy folyamatként (Hollensen, 2007; Beamery, 2017) értelmezik. A fogalmakat vizsgálva azonban nem csupán azok fókuszát illetően, de lehetséges alkalmazási szempontjaikra – ezen belül konkrét stratégiai lépésekre –, valamint célcsoportok meghatározására és tartalmi elemek megnevezésére is felfigyelhetünk, melyeket egymáshoz illesztve vizualizálni lehet a fogalomrendszer gyakorlati szempontból (*1. ábra*).

Ambler–Barrow (1996) fogalmazták meg először az Employer Branding-et, azaz munkáltatói márkaépítést, miszerint az az eszköz, mely segíthet, amikor egy vállalat krízisben van, munkaerőhiányban szenved. A termék márka nem más, mint egy azonosító jelvény, és egy ígéret a teljesítményre. Elmondja, hogy valami (vagy valaki) hová tartozik, és magába foglal egy hallgatónak ígéretet, miszerint amit a

márka megígért, az úgy is lesz (Barrow–Mosley, 2005:58). A munkáltatói márka is hasonló alapokra épül, ám az több tényezőre terjed ki. „A munkáltatói márkák is funkcionális előnyökön, és teljesítmény-ígéreteken alapulnak. Mint például fizetés a nyújtott munkáért, biztonságos munkakörnyezet, a szerepekhez és felelőségekhez szükséges eszközök biztosítása. Ezeket az elemeket vehetjük adottnak, de lehetnek fontos részei a munkáltatói márkának” (Barrow–Mosley, 2005:58).

### 1. ábra: A munkáltatói márka jelentésének értelmezése



Forrás: A szerzők saját szerkesztése Ambler–Barrow (1996); Barrow–Mosley (2005); Hollensen (2007); Minchington (2010); Biswas (2012); Beamery (2017); Teamlab (2019) alapján

A munkáltatói márkát folyamatként szükséges értelmezni, mely hosszú távú stratégia is egyben és célja, hogy elültesse a pozitív valamint kedvező képet az emberek elméjében, gondolataiban a szervezettel kapcsolatban és ennek következménye, hogy magával ragad (Hollensen, 2007). Bizonyos értelmezés szerint a szervezet imázsát is jelenti, amely nagyszerű munkahely képét kelti a jelenlegi alkalmazottakban és a külső piac legfontosabb szereplőiben (az aktív és passzív jelöltekben, az ügyfelekben és más kulcsfontosságú stakeholderekben). A munkáltatói márka tehát a vállalat vonzóvá tételével, a munkavállalói elkötelezettség növelésével és a munkavállalók megtartását célzó kezdeményezésekkel foglalkozik (Minchington, 2010). A munkáltatói márka a szervezetről alkotott kép, megítélés, melynek célja a pozitív vállalati személyiség megítélése, mely felkelti a célközönség, versenytársak figyelmét. További célja, hogy tulajdonképpen terjessze a képviselt cég, cégcsoport, termék értékeit és hírét egyaránt. Sokszor úgy is fogalmazzuk, hogy egy elégedett vásárló tíz másiknak adja tovább az élményét, azonban egy elégedett munkavállaló vagy ügyfél száz továbbinak terjeszti a jó hírt (Biswas, 2012). Az employer branding, azt jelenti, hogy egy cég képes elkülönülni versenytársaitól, majd az így létrejött saját identitást promótálva megszólítani a számára ideális munkaerőt. A munkáltatói márkaépítés magába foglal mindent, ami az adott vállalatot megkülönbözteti a konkurenciától. Olyan végtelen folyamat, amely vonzóvá teszi az adott céget a munkavállalók számára, így költséghatékony módon

javítani tudja a munkahelyi teljesítményt és hatékonyságot, valamint képes csökkenteni a fluktuációt (Beamery, 2017).

Fontos lehet a munkáltatói márka részeként az is, hogy a szervezet vezetői etikai szempontokat figyelembe véve mennyire felelnek meg a velük szemben támasztott elvárásoknak, jelen esetben leginkább dolgozók, esetlegesen leendő dolgozók elvárásainak. Ennek egyik fontos aspektusa, hogy ők maguk etikus vezetőként menedzselik-e szervezetüket. Egyes kutatások szerint már az egyetemi hallgatók is megfogalmazzák ebben a vonatkozásban várakozásaikat leendő vezetőik felé, mindez leginkább arra terjed ki, hogy legyenek megbízhatóak, méltányos és igazságos döntést hozzanak, illetve hallgassák meg beosztottaikat (Barizsné Hadházi, 2019).

A munkáltatói márkaépítés számos előnnyel jár azon cégek számára, amelyek alkalmazni kezdik. Elsősorban több jelentkezőt tud bevonítani, így nagyobb lesz a meritési lehetőség a betöltendő pozícióikra és nő az esélye a minőségi munkaerő megtalálásának. Ez a tevékenység előidézheti az elkötelezettség növekedését, több célcsoport esetén is (Szabó, 2016). Egyrészt a jelöltek elkötelezettségének erősítése valósul meg, ugyanis olyan toborzási folyamat által, ami élményt ad a jelentkezőknek, akár negatív elbírálás után is pozitív élménnyel távozhat a jelölt és ezáltal pozitív hírnevet kelthet. Másrészt a meglévő munkavállalói állomány elkötelezettsége is erősödik, aminek eredményeképpen a munkavállalók teljesítménye növekedhet (Teamlab, 2019). Amennyiben növekszik az elköteleződés és a teljesítmény úgy költségcsökkenés azonosítható (Svéhlik, 2018). Emellett, a munkáltatói márka kiépítéséhez szükséges átlátható működés megvalósításával hitelesebbé válik a cég. Valamint a munkavállalók és a fogyasztók pozitív tapasztalatainak továbbadásával (a „szájról-szájra” marketing segítségével) javulhat a cég általános megítélése. A munkáltatói márka tehát a munkavállalók, a leendő alkalmazottak és a fogyasztók szempontjából is egyaránt fontos és hasznos, a nyereség növekedését eredményezheti (Teamlab, 2019).

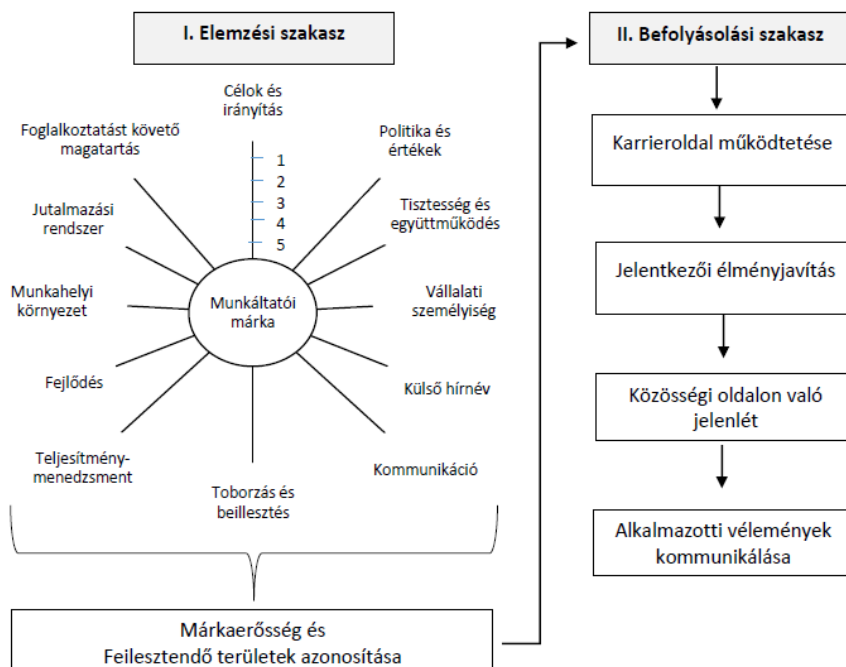
### **3. A munkáltatói márka befolyásolásának lehetséges elemei**

Az eredményes működés érdekében a vállalkozásoknak össze kell hangolniuk a vállalati kultúrát a szervezeti struktúrával és az adminisztratív rendszerekkel, amit stratégiai szervezetfejlesztéssel érhetnek el (Nagy–Tobak, 2016). Egyetlen szervezet sem fogja magáról azt állítani, hogy rossz munkáltató lenne, ugyanakkor mivel szinte minden munkaadó ugyanazt állítja magáról, elsősorban nem az üzenetekben kell keresni a különbségeket, hanem olyan dolgokban, mint az üzenet hiteles átadása viselkedésen, kommunikáción és dizájnon keresztül. Továbbá fontos a menedzsment elhivatottsága abban, hogy mennyire igyekszik tetteken keresztül is azt mutatni, amit tervekben elmondtak ezen tervek stratégiai megvalósításán keresztül is (Melewar, 2008).

Egy szervezet egyengetheti a munkáltatói márkájának az útját, ám azt teljes mértékben irányítani sosem fogja tudni (Teamlab, 2019). A cég munkáltatói márkáját elsősorban arra lehet visszavezetni, hogy mit gondolnak róla a leendő, és a meglévő munkavállalói. Ennek érdekében ajánlott felmérni a meglévő munkáltatói

márka ismertégét (Mosley, 2015). Ilyen felmérés keretében mind a külső, mind pedig a belső érintettek véleményének feltárása lehet a segítségünkre. Könnyebb és gyorsabb elérhetőséget ad az alkalmazott munkavállalók véleményének vizsgálata, amihez optimális módszer lehet a munkáltatói kerékdimenzió (Barrow–Mosley, 2005). Az elmélet révén 12 munkáltatói márka elemnek az értékelésére van mód egytől ötig terjedő értékek megadásával (2. ábra). A vizsgálat révén lehetőség nyílik arra, hogy a szervezet megvizsgálja mennyire erős adott időszakot illetően a márkája, valamint azonosíthatóvá válnak a fejlesztendő területek. A munkáltatói márka megítélését azonban a szervezetnek többféleképpen is módjában áll befolyásolni (Gergely–Pierog, 2016; Beamery, 2017). Alkalmas lehet erre egy jól felépített informatív, folyamatosan frissülő karrieroldal, a szervezethez pályázó munkavállalók jelentkezési élményének javítása, a különböző közösségi oldalakon való aktív médiajelenlét, valamint az alkalmazottak véleményének kívülág felé történő kommunikálása. Ez utóbbi tényezőnek optimális alapja lehet a munkáltatói márka kerékdimenzióval történő felmérésének eredménye is, melyeket összehangolva megalkotható a munkáltatói márka elemzésének és befolyásolásának egy lehetséges folyamata.

## 2. ábra: Munkáltatói márka elemzésének és befolyásolásának összehangolása



Forrás: A szerzők saját szerkesztése Barrow–Mosley (2005) és Beamery (2017) alapján

A továbbiakban bemutatásra kerülnek azok a lehetséges tevékenységek, amelyek elősegíthetik a munkáltatói márka befolyásolását, fejlesztését (II. szakasz).

Karrier oldal kialakítása: Minden, amit a jelöltek a weboldalon találnak, a szövegezéstől kezdve, az állásokig hatással van a munkáltatói márkára. Ezért az „employer brand” építésével foglalkozóknak („brander”) ki kell emelni a cégük

előnyeit, illetve, hogy miért érdemes a cégnél dolgozni. Ezen kívül, be kell mutatni a munkavállaló számára nyújtható előnyöket (employee value proposition), minden olyan juttatást, továbbképzési lehetőséget vagy egyéb elemeket, amivel a béren felül a dolgozókat támogatni lehet. Fontos, hogy a bemutatott szervezettel kapcsolatos pozitívumok hitelesek legyenek, ezért történetekkel, a jelenlegi alkalmazottaktól származó ajánlásokkal, a vállalatnál történő munkavégzést bemutató képekkel, videókkal kell alátámasztani a leírtakat. A weboldalra érkezés után az emberek nem fognak azonnal jelentkezni. Döntésük meghozatalához alapos kutatásra van szükségük. A tartalmak minősége rendkívül fontos ebben a figyelemfelkeltő és oktató fázisban. A jó tartalom lehetőséget nyújt arra, hogy többet tudjanak meg a munkáltatói márkáról, így aktívan befolyásolja a döntéshozatalt is. Ehhez kapcsolódóan több sarokpont is kiemelhető, melyekre való koncentráció segíthet a tudatos munkáltatói élmény alakításában. Ezen belül a következő bekezdésekben a jelentkezési élmény javítása, a közösségi média jelenlét, a dolgozók véleményének kommunikálása, valamint a nem befolyásolható tényezők jelentősége is részletezésre kerül.

**Jelentkezési élmény javítása:** Egy átlagos álláskereső akár 3-4 órát is eltölt egyetlen darab jelentkezés leadásával annak ellenére, hogy a munkáltatók 70%-a úgy gondolja, hogy mindez csupán 1 órát vesz igénybe. Az álláskereső 60%-a félbehagyja a jelentkezések kitöltését, mivel sok esetben túl bonyolultnak és hosszadalmasnak ítélik a jelentkezési folyamatot. Ennek megoldása a saját jelentkezési folyamat kipróbálása, mert így a cég a munkavállalói szemszögéből tudja azt megfigyelni, és ez által meg tudja tenni a szükséges változtatásokat a jelentkezési élmény javítására (Beamery, 2017). Egy 2018-ban végzett felmérés (Talent Board, 2019) szerint az álláskereső 50%-a mondja azt az USA-ban, hogy egy negatív jelentkezői élményt követően nem csak hogy a szervezettel történő kapcsolatot szakítanak meg, de sem a termékeiket, sem a szolgáltatásaikat nem vennék a későbbiekben igénybe. Ez a szám némileg alacsonyabb, de még így is magas Európában, ugyanis a munkavállalók 36%-a vélekedik ugyan így. A szervezet révén nyújtott jelentkezői élmény kiemelkedő fontossággal bír és jelentőségteljes részét jelenti a munkáltatói márkának, amit folyamatosan figyelni, mérni és fejleszteni szükséges (Randstad, 2020).

**Közösségi média jelenlét:** A közösségi média mára az egyik legszélesebb körben alkalmazott toborzási platformmá vált. Beamery (2017) kutatása alapján:

- az álláskereső 25%-a tekinti elsődleges álláskereső felületének a közösségi médiát,
- a 18-34 év közötti munkavállalók 70%-a a közösségi médián keresztül talált rá az előző munkahelyére,
- a munkaerő toborzók 50%-a a legmagasabb minőségű besorolást adná a közösségi médián toborzott munkavállalóknak,
- az álláskereső 90%-a jelentkezne egy pozícióra, ami egy a közösségi médián aktívan fenntartott munkáltatói márkától származik.

Ezért tehát a munkáltatói márka kialakításához fontos, hogy a közösségi médiában is aktívan jelen legyen az azt tudatosan alkalmazó szervezet. Nagy et al.,

(2018) alapján nagyobb márkáknak potenciális marketing partnerei akár influencerek is lehetnek.

**A cég alkalmazottainak véleményének kifelé kommunikálása:** Az állásukra ablakként tekintenek a szervezeten belül jelenleg is dolgozó alkalmazottakra, akik betekintést engednek a cég valós mivoltába. Bátorítani kell a munkatársakat arra, hogy megosszák a (pozitív) történeteiket, tapasztalataikat, akár mozgóképes, akár írásos formában.

**Nem befolyásolható tényezők:** A fent felsoroltakon kívül több más tényező is befolyásolja a munkáltatói márkát, amelyekre a HR menedzsment csak nehezen, vagy egyáltalán nem tud hatással lenni, de megfelelő munkáltatói márka stratégiával pozitív irányba befolyásolhatók. Ilyenek az alábbiak

- Média, azaz a különböző sajtótermékek véleménye a cégről.
- Az állásukra közvetlen környezetének (családtagok és barátok) véleménye a cégről.
- A fogyasztók élményei, azok tapasztalatai, akik a szervezet valamilyen termékét/szolgáltatását fogyasztották, és ezáltal valamilyen véleményük alakult ki.
- A szóbeszéd, azaz az „utca emberének” véleménye a cégről.

A világ különböző térségeiben működő vállalkozásoknak más-más gazdasági, politikai, szociális, kulturális kihívásokkal kell szembenézniük (Tobak et al., 2018). Az egyes országokban, vagy inkább világrészekben nagyban eltérhetnek a szokások, az általános értékek és elvárások. Alniaçika et al. (2014) török és lett egyetemisták megkérdezésével vizsgálták, hogy mennyiben különböznek a két országban élők elvárásai. Az eredmények alapján a szocioökonómiai helyzetnek hatása van a munkáltatóval szemben támasztott elvárásokra. Az egyetlen szempont, amit mindkét csoport egyformán fontosnak értékelt, az „átlagnál magasabb alapláb” volt. Mint minden területen, ahol embereket szólítunk meg, itt is fontos a célcsoport ismerete, mivel a „személyre” szabott üzenet mindig könnyebben célba ér, mint az, amit esetleg a világ másik felében dolgozók embereknek foglalmaztak meg. Christiaans (2012) alapján a munkáltatói márkával foglalkozók szakembereknek meg kell találni, hogy a különböző munkaerőpiacokon mi motiválja a munkavállalókat, milyen értékeket tartanak fontosnak, melyek a különbségek és a hasonlóságok.

#### **4. Munkáltatói márka a gyakorlatban**

A munkáltató márka, egyfajta „első benyomásként” mindig is kialakult az emberekben egy adott szervezetről, ha nevén volt nevezve, ha nem. Ezt a tényt felismerve, képesek vagyunk irányítani, befolyásolni a kialakított képet, tudatosan jól kialakított szlogenekkel, stratégiákkal. Fel kell ismerünk, hogy hogyan tudjuk ezt befolyásolni és a javunkra fordítani. Összességében a munkáltatói márka nem más, mint a szervezet kommunikációs törekvése a már meglévő, illetve a jövőbeli munkavállalók felé, hogy megmutassa mennyire vonzó a munkahely valójában.

A legjobb munkáltatókkal kapcsolatban rendszeresen készülnek felmérések. A Randstad az egyik legnagyobb tapasztalattal bíró szervezet a független munkáltatói márkakutatás területén, aki nemzetközi felmérések között és Magyarországon

vonatkozásában is végez vizsgálatokat. Az elmúlt három év eredményeit tekintve a legjobb munkáltatóknak az *1. táblázatban* ismertetett cégek bizonyultak munkavállalói vélemények alapján.

**1. táblázat: Magyarország legjobb munkáltatók listája három éves összehasonlításban**

Év	1. helyezet	2. helyezet	3. helyezet
2020	LEGO	Samsung	Audi
2019	Mercedes-Benz	LEGO	IBM
2018	Mercedes-Benz	IBM	Bosch

Forrás: A szerzők saját szerkesztése Forbes (2020), Randstad (2018; 2019) alapján

Amennyiben a ranglista élén szereplő szervezeteket vizsgáljuk, érdekes lehet összehasonlítani azok szlogenjeit, mely a munkáltatói márka egyik meghatározó részét jelenti. A Brand Book (2020) alapján a szlogen nem más, mint egy jelmondat, melyet annak céljából alakítottak ki, hogy egy összetett üzleti koncepciót a lehető legegyszerűbben fordítson le olyan módon, hogy az mindenki számára érthető legyen. A szlogen tehát olyan szókapcsolat, melyet reklámként használhatnak egy vállalkozás, szervezet vagy akár termék promóciójának érdekében és visszaidézési hatással bír azáltal, hogy megmarad az emberek emlékezetében (Ujvári, 2007). Ezzel pszichológiailag megalapozott módon lehet hatást gyakorolni a célcsoportra, úgy, hogy megfogalmazott vágyak mentén kívánjanak az adott termékkel, vagy jelen esetben munkáltatóval kapcsolatba kerülni (Dimo–Colenicus, 2010). Amennyiben a szlogent ilyen aspektusból vizsgáljuk, úgy érzékelhető annak hatása a potenciális munkavállalók vonzására, mely a toborzási és kiválasztási, esetleg a meglévő munkatársak esetében akár a megtartási tevékenységre is hatást gyakorol.

Magyarországon a munkavállalók által leginkább kedvelt vállalatok esetében is megtalálható az az egy mondat, mely az adott szervezet tevékenységi körét, gondolkodásmódját és az általa képviselt értékeket leginkább jellemzi. A szlogenek jellemzően valamennyi vizsgált szervezet esetében a honlap egy jól látható részén kerültek elhelyezésre, melyet a magyar, valamint a nemzetközi felületen is szemléltetnek a weboldal nyelvétől függően magyar, angol vagy német nyelven (*2. táblázat*).

Ezeket a szlogeneket megvizsgálva tartalmuk alapján egyrészt megállapítható, hogy felfedezhető az a párhuzam, amely az *1. ábrában* szereplő „brand” fogalmak esetén került megfogalmazásra. Erősen érzékelhető ugyanis az „ígéret fókusz” valamennyi szlogenben, mely leginkább a képviselt minőséget és teljesítményt hivatott prezentálni a szervezet által nyújtott előnyök biztosítása révén.

Másrészt a szlogenek tartalmát tekintve, azokat tovább vizsgálva tanulságos eredményeket lehet azonosítani fókuszcsoportos vizsgálat segítségével, ami Lehota (2001) alapján olyan adatnyerő eljárás, mely kvalitatív jellegű információk feltárását teszi lehetővé a fogyasztók (jelen esetben potenciális munkavállalók) véleményével kapcsolatban. Célja az érintettek percepcióinak megismerése és a nagyobb populációra vonatkozó következtetések általános megfogalmazása (Vicsek, 2004).



2. táblázat: Magyarország legjobb munkáltatóinak szlogenjei és hozzájuk kapcsolódó asszociációk

SZERVEZET	SZLOGEN	ASSZOCIÁCIÓ (vizsgálati eredmények)
<b>LEGO</b>	Csak a legjobb lehet elég jó (Only the best is good enough)	<i>Vezetési stílus:</i> autokrata, hibát nem tűrő <i>Szervezeti stratégia/célok:</i> folyamatos magas teljesítmény és fejlődés/fejlesztés <i>Szervezeti kultúra:</i> maximalizmus, korlátozott kreativitás <i>Munkakörnyezet:</i> szigorúan szabályozott folyamatok, <i>Munkatársak:</i> precíz, szabályokat kedvelő
<b>Samsung</b>	A jövő megteremtése (Create the future)	<i>Vezetési stílus:</i> laissez faire, nyitott <i>Szervezeti stratégia/célok:</i> szokatlan megoldások, fejlesztések <i>Szervezeti kultúra:</i> szabadszellemű <i>Munkakörnyezet:</i> jövőorientált, innovatív, kreatív munkakörök, kevés szabály <i>Munkatársak:</i> kreatív, újító gondolkodás
<b>Audi</b>	Haladás a technológia segítségével (Vorsprung durch Technik)	<i>Vezetési stílus:</i> jövőorientált <i>Szervezeti stratégia/célok:</i> technológiai újítások a legfontosabbak és a fejlődés <i>Szervezeti kultúra:</i> nem az emberi tőke a legfontosabb, vidám, fiatalos, keretekben gondolkodik <i>Munkakörnyezet:</i> sok gép, mesterséges intelligencia <i>Munkatársak:</i> mérnökök, csapatmunka, innovatív, kevés ám nagy tudású szakember, kreativitás
<b>Mercedes-Benz</b>	A legjobbat vagy semmit (The best or nothing)	<i>Vezetési stílus:</i> autokratikus vezetés, hibát nem tűrő <i>Szervezeti stratégia/célok:</i> versenyképesség fenntartása, folyamatos fejlesztés <i>Szervezeti kultúra:</i> maximalizmus, feladatorientáltság <i>Munkakörnyezet:</i> szigorú szabályok, feszes tempó, steril <i>Munkatársak:</i> legjobbak a szakterületen, magas stressztolerancia, túlhajszoltak, kiegész veszélye magas, dolgozni járnak a munkába és nem barátkozni
<b>IBM</b>	Gondolkodj (Think)	<i>Vezetési stílus:</i> kreativitás ösztönzése, ötletek támogatása <i>Szervezeti stratégia/célok:</i> szabad gondolkodás, keretek nélkül, szellemi tudás értéket képez <i>Szervezeti kultúra:</i> fontos a szervezeti kultúra, önmegvalósítást támogató <i>Munkakörnyezet:</i> csendes, letisztult irodák, sok relaxációs helység <i>Munkatársak:</i> kreatív, kevés csapatmunka, logikai gondolkodók, reál beállítódás (matematika, fizika) elhivatott munkatársak
<b>Bosch</b>	Életre tervezve (Invented for life)	<i>Vezetési stílus:</i> támogató, közvetlen, precíz <i>Szervezeti stratégia/célok:</i> fontosak a munkavállalók, a fogyasztók és cég összhangjára törekszik <i>Szervezeti kultúra:</i> élhető, barátságos, tudás felhalmozás <i>Munkakörnyezet:</i> örömmel járnak be ide a dolgozók, rugalmas, nyüzsgő, hangos <i>Munkatársak:</i> kevésbé kreatív, színes egyéniségek

Forrás: A szerzők saját vizsgálata Lego (2020), Samsung (2020), Audi (2020), Mercedes-Benz (2020) IBM (2020), Bosch (2020) szlogenek alapján

A szlogenek kapcsán kísérleti jelleggel 5 fővel készült fókuszcsoporthoz tartozó interjú, melynek során Y generációs (26-34 év közötti), eltérő (jogi, közgazdasági, bölcsészettudományi és informatikai) egyetemi végzettséggel rendelkező passzív álláskeresőket kérdeztük meg véleményüket azzal kapcsolatban, hogy pusztán a szlogent látva/hallva milyen képzettségi követelményeket kötnének egy adott szervezethez. A kísérleti jelleg alatt arra gondolunk, hogy bár igen kisszámú mintán végeztük el a vizsgálatot, mely önmagában nem alkalmas nagy populációra vonatkozó következtetések levonására, azonban magának a módszernek a témakörhöz való illeszkedését igen jól alátámasztja. Ennek következtében az alább megfogalmazott javaslatok koncepció szintjén mutatnak leginkább eredményeket és nem kifejezetten a vizsgálatba bevont személyek véleményének általánosítására törekednek.

A vizsgálat eredményeképpen megállapítható, hogy átlagosan a szlogen alapján a szervezettel kapcsolatos 5 terület került megfogalmazásra a résztvevők által, melyek között a vezetési stílus, szervezeti stratégia/célok, a szervezeti kultúra, munkakörnyezet, munkatársak szerepelnek. A vizsgálatban résztvevők véleményét összegyűjtve jól érzékelhető, hogy a szlogen alapján számos olyan értelmezésbeli társítás megvalósulhat álláskeresői oldalon, a szervezetekkel kapcsolatban, ami az ott történő munkavégzésre utal. A brand szempontjából tehát igen sokatmondó lehet a jól megfogalmazott szlogen, ami a célcsoportban pozitív asszociációk kialakulását támogatja és ezáltal a szervezethez való jelentkezésre sarkallhatja. A HR tevékenységek számos részénél lehet ennek kedvező következménye, mint például a toborzás, az elköteleződés és lojalitás erősítése, vagy a megtartási stratégia.

Kiindulva abból, hogy ezek a szlogenek tartalmukat tekintve ugyan olyan szinten foglalnak magukba üzenetet a meglévő munkavállalók és potenciális munkavállalók felé, mint a partnerek, befektetők és konkurensok (stakeholderek) irányába felmerülhet a kérdés, hogy vajon melyik szervezeti egységhez tartozik?

Míg egyes kutatók (Wojtaszczyk, 2012) szerint a humán erőforrás gazdálkodás és a marketing területei azok, amelyek a leginkább illetékesek a kérdés kapcsán, addig mások (Minchington, 2013) a stratégiai menedzsmenttel, versenyképes piaci stratégiával és a hatékony menedzsmenttel is összekötik az előbbieken kívül. Ez utóbbi gondolatot Biswas és Suar (2014) vizsgálata is alátámasztja, miszerint a szervezeti vezetés a legerősebb képviselője a munkáltatói márkának, így az ő aktív részvételük nélkül nem lehet hosszútávon sikeres a tevékenység. A munkáltatói márka egyértelműen multidiszciplináris területként értelmezendő, mely szintetizálja az egyes szervezeti egységeket és számos tudományterületet érint (Hans, 2017). Sok vita folyik a munkáltatói márka vállalatban belüli helyéről, azonban az tény, hogy napjainkban a versenyszférára igen erősen jellemző, hogyha az egyik szervezet nem kötelezi el a munkavállalót, majd egy másik örömmel megteszi. Ebből kiindulva megfontolandó lehet valamennyi említett terület összehangolt és következetes együttműködése a téma kapcsán, így mind a HR, mind a marketing, ezen túl pedig a teljes stratégiai tervezés és vezetői réteg valamennyi érintettjének bevonása.

Davies (2008) alapján arról nincs megegyezés, hogy melyik terület képviselői foglalkozzanak kizárólagosan a munkáltatói márka kérdésével, egyesek szerint egyenesen egy új szerepet kéne létrehozni a működtetéshez, ami azóta meg is

született. A „HR brander” egy olyan munkakör, ahol többnyire olyan szakemberek dolgoznak, akik több terület szemléletét is magukénak tudhatják (Héder et al., 2018). HR szakemberek, akik közgazdasági és marketing érdeklődéssel is rendelkeznek, marketingesek, akik átérzik a HR terület problémáinak súlyát. Ha a szokásoknak megfelelően a munkáltatói márka kampányoknak a megtervezése is a marketingosztály kezében van, és közöttük nincs olyan, aki megértené azt, hogy épp mire van szüksége a HR-nek, vagy nem működnek együtt velük, akkor előfordulhat, hogy a kampánynak kisebb lesz a hatékonysága, mint ahogy az elvárható lett volna. Bár sokáig nem voltak feltárva a HR és a marketing közötti kapcsolatok a márkaépítés terén (Graeme–Hetrick, 2006:), ez mára egyre inkább olyan terület, amit mindkét fél magáénak tudhat egy kicsit, és a különböző területek segítik egymást. Kajos és Bálint (2014) alapján a munkáltatói márka úgy köti össze a HR és a marketing területét, mint más azelőtt nem. Eredményeképpen a két szakterület szemléletmódját ötvözi, ahol egyszerre jelenik meg a fókusz a belső munkavállalókra és a lehetséges külső érintettekire.

## **5. Következtetések, összegzés, záró megjegyzések, záró gondolatok**

A tanulmány eredményeképpen megfogalmazható, hogy a munkáltatói márka értelmezését tekintve több ponton összekapcsolhatók a meglévő szakvélemények. A munkáltatói márka gyakorlati értelmezése szempontjából egyrészt eszköz, mely jól alkalmazható krízisek esetén, másrészt ígéret a különböző előnyök biztosítására, harmadrészt pedig folyamat, mely a hosszú távú stratégia részét jelenti. Működését tekintve kiterjed a jelenlegi alkalmazottakra, a passzív és aktív jelöltekre, ügyfelekre és valamennyi stakeholderre azáltal, hogy alakítja a szervezetről alakított képet, terjeszti annak hírnevét és elkülönít a versenytársaktól. Mindezzel hatást gyakorolhat az elköteleződés mértékére, a megtartóerő fokozására, a fluktuáció csökkenésére, a toborzás támogatására, a tehetségek vonzására és összességében a szervezeti teljesítményre.

Magyarország legjobb munkáltatói díjában részesülő szervezetek által alkalmazott szlogenek alapján arra lehet következtetni, hogy a szervezetek által reprezentált ígéretnek hangsúlyozása az, ami leginkább megjelenik a munkáltatói márkát szimbolizálva bennük. Az ígéretnek kapcsán pedig a képviselt minőség és teljesítmény az, ami dominánsan kitűnik. Következtetés lehet ez alapján a munkáltatói márkát alakító cégeknek, hogy központi üzenetükbe ehhez hasonlóan az általuk képviselt minőség és ehhez kapcsolódó teljesítmény megfogalmazása hatékony központi gondolat lehet. A szlogenekkel kapcsolatos fókuszcsoporthoz vizsgálati tapasztalat, hogy azok alapján számos következtetést levonható az adott szervezetről történő munkavégzésre vonatkoztatva, ezek között első sorban a vezetési stílusra, szervezeti stratégiára/célokra, a szervezeti kultúrára, munkakörnyezetre és a munkatársakra tették leggyakrabban különböző asszociációkat a vizsgálati személyek. Ebből következően a szlogen megfogalmazásakor a HR mint szervezeti egység feltétlenül szerepet kell kapjon, ugyanis az ebből következő képzettársítások zöme olyan területet érint, melyek alakítása a szervezet humán erőforrásgazdálkodásának működéséhez kapcsolható.

Az optimális munkáltatói márka kialakításához szükséges lehet az aktuális márka minőségének azonosítása, melyhez alapot jelenthet a munkáltatói márka részét jelentő tényezők elemzése. Konkrét, ehhez kapcsolódó eszköz a munkáltatói kerékdimenzió, mely 12 ponton méri fel a munkáltatói márka megítélését. Ezen eredményekre alapozva lehetőség nyílik a munkáltatói márka hiteles befolyásolására, mely gyakorlati szempontból lehet a felmérésből származó valós információkra épített karrieroldal, a közösségi médiában való megjelenés vagy a munkavállalói véleményeknek a kommunikálása mindezzel támogatva a megnyerő jelentkezői élmény kialakulását.

A munkáltatói márka képviselője bár a teljes szervezetre kiterjed ugyanis a szervezetet alkotó munkavállalók és vezetők határozzák meg azt, hogy milyen egy cég jellege, azonban a terület kialakítása és fenntartása leginkább HR, marketing és vezetői szemléletet igényel. Ennél fogva nem lehet elkülöníteni egy területhez, hanem sokkal inkább az együttműködésen és összehangoláson alapszik a sikeres működés. A terület mindazonáltal igen lényeges és egyre nagyobb szerepét figyelembevéve jövőbeli kutatási lehetőségeket rejt magában, melynek egy lehetséges módja lehet a tanulmányban bemutatott vizsgálat nagyobb mintán való elemzése. A vizsgálatok továbbá specializálhatók és akár egy adott szervezet és annak fő célcsoportjai szempontjából is hasznos eredményeket tartogathatnak.

## Köszönetnyilvánítás



EMBERI ERŐFORRÁSOK  
MINISZTERIUMA

Az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-19-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának szakmai támogatásával készült”

## Irodalomjegyzék

- Almıçık, E., Almıçık, Ü., Eratb, S., Akçınb, K (2014): Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150 (2014): 336 – 344.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996): The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3): 185–206.
- Audi (2020): Home <<https://www.audi.com/en/company/history/vorsprung-durch-technik.html>> (2020.05.27.)
- Barizsné Hadházi E. (2019): What is an Ethical Leader Like? – A Study Based on Business Students' Opinions. *Annals of the University of Oradea Economic Science*, 28 (2): 231–240.
- Barrow, S., Mosley, R. (2005): *The Employer Brand*. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
- Beamery (2017): *Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resources* <<https://beamery.com/blog/employer-branding>> (2020.05.25.)
- Biswas, M. K., Suar, D. (2014): Antecedents and Consequences of Employer Branding. In: *Journal of Business Ethics*, 136 (1): 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Biswas, M. K. (2012): *Employer branding: A human resource strategy*. pp. 5–18.
- Bosch (2020): Home <<https://www.bosch.hu/>> (2020.05.27.)
- Brand book (2020): *Mi a szlogen jelentése?* <<https://brandbook.hu/2020/05/szlogen-jelentese>> (2020.05.27.)
- Christiaans, L. (2012): *International Employer Brand Management. A Multilevel Analysis and Segmentation of Students' Preferences*. Universität Hohenheim, Düsseldorf.

- Davies, G. (2008): Employer branding and its influence on managers, *European Journal of Marketing*, 42 (5/6): 667–681.
- Dimo, O., Colenciuc, I. (2010): *Advertising Slogans and Specificity of Their Translation*. Intertext. 2010. 4 (13/14): 172–175.
- Forbes (2020): *Itt akarnak dolgozni a magyarok: a Lego, a Samsung és az Audi a legvonzóbb munkáltatók* <<https://forbes.hu/uzlet/itt-akarnak-dolgozni-a-magyarok-a-lego-a-samsung-es-az-audi-a-legvonzobb-munkaltatok/>> (2020.05.27.)
- Gergely É., Pierog, A. (2016): Motivation, Values, and Career Research among University Students. *Annals of the University of Oradea Economic Science* 1 (1): 933–943.
- Graeme, M., Hetrick, S. (2006): *Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR*. Elsevier Ltd.
- Hans, L. (2017): A proposal for sustainable employer brand: from market and product theory to sustainable development theories. In: *Economics Management Innovation Journal*, 9 (2): 5–18.
- Héder M., Szabó Sz., Dajnoki K. (2018): Effect of Labour Market Changes on HR Functions. *Anali Ekonomske Fakulteta U Subotici / The Annals of the Faculty of Economics Subotica*, 54 (39): 123–138. <https://doi.org/10.5937/AnEkSub1839123H>
- Hollensen, S. (2007): *Global Marketing*. Pearson Education Limited, Edinburgh. <[https://www.academia.edu/36528871/Global\\_Marketing\\_Svend\\_Hollensen](https://www.academia.edu/36528871/Global_Marketing_Svend_Hollensen)> (2020.03.11.)
- IBM (2020): A culture of Think <[https://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/think\\_culture/](https://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/think_culture/)> (2020.05.27.)
- Kajos A., Bálint B. (2014): A marketingszemlélet és a HR találkozása – A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai, *Vezetéstudomány*, 45 (6): 69–79.
- LEGO (2020): About us <<https://www.lego.com/hu-hu/aboutus>> (2020.05.27.)
- Lehota J. (2001): *Marketingkutatás az agrárgazdaságban*. Mezőgazda Kiadó, Budapest.
- Liskuné Vathy V., Nagy A. Sz. (2019). The significance of gifted and talented programmes in contemporary higher education. *Network Intelligence Studies*, 7 (13): 7–12.
- Melewar, T. C. (2008): *Facets of Corporate Identity, Communication, and Reputation*. Routledge, Abingdon.
- Mercedes-Benz (2020): Áttekintés <[https://gyar.mercedes-benz.hu/index.php/hu/vallalat/compliance?template=template&is\\_preview=on](https://gyar.mercedes-benz.hu/index.php/hu/vallalat/compliance?template=template&is_preview=on)> (2020.03.05.)
- Minchington, B. (2010): *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*. Collective Learning Australia, Torrensville SA.
- Minchington, B. (2013): *The Rise of Employer Brand Leadership*, Second Ed., <<http://www.employerbrandinginternational.com, pdf.>> (2020.03.05.)
- Mosley, R. (2014): *Employer Brand Management. Practical Lessons from the World's Leading Employers*. John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
- Nagy A., Molnár, D., Szikszai-Németh K. (2018): A személyes márkaépítés kihívásai napjainkban. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3 (4): 485–494.
- Nagy A., Tobak, J. (2016): *Vállalati sikertényezők*. Gradus 3 (1): 433–437.
- Randstad (2018): *Employer brand research 2018*. <<https://www.randstad.hu/employer-brand-research/employer-brand-research-hungary-2018/>> (2020.03.12.)
- Randstad (2019): *Employer brand research 2019*. <<https://www.randstad.hu/employer-brand-research/employer-brand-research-hungary-2019/>> (2020.03.12.)
- Randstad (2020): *Ismerjük fel a jelölt élmény szükségességét*. <<https://www.randstad.hu/workforce-insights/toborzas/tippek-tanacsok-hogy-emlekeztesse-tegye-a-jeloltelmenyt/>> (2020.06.23.)
- Samsung (2020): *Rólunk* <<https://www.samsung.com/hu/aboutsamsung/home/>> (2020.05.27.)
- Svéhlik Cs. (2018): Munkáltatói márkaépítés, mint kényszer és csodafegyver. In: Svéhlik Cs. (szerk.): *Gazdálkodástudományi kihívások a 21. században*. KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, Budapest. 167–172.
- Szabó A. (2016): A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei. *Opus et Educatio*, 3 (4): 439–450.

- Talent Board (2019): *2019 EMEA* (Europe, the Middle East & Africa) Candidate Experience Research Report <[https://3cmsd11vskgf1d8ir311irgt-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2020/03/2019-EMEA-CandEs-Research-Results-Report\\_Final-02-24-2020.pdf](https://3cmsd11vskgf1d8ir311irgt-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2020/03/2019-EMEA-CandEs-Research-Results-Report_Final-02-24-2020.pdf)> (2020.06.23.)
- Teamlab (2019a): *Employer branding A-tól Z-ig*. <<https://teamlab.hu/blog/employer-branding-infografika/>> (2020.06.23.)
- Teamlab (2019b): *Employer branding 2020-ban: jelentése, folyamata, 9 lépéses stratégia* <<https://teamlab.hu/blog/employer-branding/>> (2020.06.23.)
- Tobak J., Nábrádi A., Nagy A. (2018): Sikeres nemzetközi és hazai családi vállalkozások. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3 (3): 280–287.
- Ujvári M. (2007): *Szlogenek: a jó szlogen, a vicces szlogen és a békebeli magyar szlogen*. <<http://www.sikermarketing.hu/szlogenek-jo-szlogen-vicces-szlogenes-bekebeli-magyar-szlogen>> (2020.06.05.)
- Vicsek L. (2004): A fókuszcsoporthoz vizsgálat kimenetelét befolyásoló tényezők. In: Letenyei L. (szerk.): *Településkutatás*. Szöveggyűjtemény. L'Harmattan, Budapest. 477–498.